

## PENGEMBANGAN KONSEP MARKET PERFORMANCE

**MF Permadi**

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta

### **ABSTRAK**

*Market Performance adalah bagian kinerja pemasaran. Konsep ini menunjukkan keefektifan, presentasi, atau keatraktifan pasar suatu produk perusahaan. Konsep market performance yang ada sekarang mempunyai tiga kelemahan. Pertama, ukuran variabel yang digunakan seharusnya return on sales, bukan return on investment Kedua, pengukuran tingkat kinerja pasar seharusnya dilakukan pada setiap variabel secara terpisah, bukan pengukuran menyeluruh standar kinerja pasar total. Ketiga, pengukuran kenaikan atau penurunan nilai variabel adalah subyektif, tergantung pada pendapat setiap manajer pemasaran atau direktur perusahaan.*

*Artikel ini bertujuan untuk mengemukakan konsep market performance lebih lanjut dengan menghilangkan tiga kelemahan tersebut.*

### **1. PENDAHULUAN**

Market performance merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis.

Market performance (efektifitas, penampilan, prestasi pasar), berbeda dengan prestasi penjualan dan berbeda pula dengan marketing performance. Secara sederhana dapat dikatakan, bahwa prestasi penjualan merupakan bagian dari market performance dan marketing performance merupakan bagian dari marketing performance. Market performance memiliki variabel-variabel tertentu dan dari variabel-variabel tersebut diperlukan sarana pengukurannya, tanpa itu market performance tidak dapat diukur.

Konsep market performance sampai saat ini terbagi dalam dua kelompok penganut. Pertama, golongan penganut konsep market performance banyak variabel. Kedua, golongan penganut konsep market performance tiga variabel. Jadi dalam disiplin pemasaran belum tercapai titik temu seragam tentang konsep market performance.

Permasalahan konsep market performance tersebut meliputi:

1. Penentuan jumlah dan jenis variabel yang seharusnya

2. Teknik pengukuran masih bersifat subyektif
3. Belum ditemukan pengukuran market performance sebagai satuan total.

Pengembangan konsep market performance yang diajukan disini merupakan pengembangan konsep untuk mencapai derajat, bahwa market performance dapat diukur sebagai suatu kesatuan dan pengukurannya bersifat obyektif serta konsisten.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Konsep-Konsep Market Performance**

1. *Konsep banyak variabel.* Konsep market performance dengan banyak variabel dipe-lopori oleh Abell dan Hammond (1979). Kedua penulis tersebut menyatakan bahwa market performance dinyatakan sebagai Market Attractiveness. Meliputi berbagai penampakan yang menggambarkan Market share relatif, Profitabilitas dan aspek-aspek lain yang berkaitan seperti misal Return on Sales, Return on Investment dan sebagainya.
2. *Konsep sedikit variabel.* Konsep market performance sedikit variabel dipelopori oleh Burke (1984). Konsep yang dikutip oleh Kotabe (1990) menyatakan bahwa market performance mencakup Market share relatif, Tingkat pertumbuhan penjualan dan Pretax profitability.

### **2.2. Karakteristik Konsep**

1. Konsep Abell dan Hammond menunjukkan bahwa variabel market performance dapat meliputi apa saja yang berkaitan. Akibat lebih jauh dari konsep ini, yakni menjadi sukar untuk membedakan apakah itu Market Performance ataupun Marketing Performance atau bahkan lebih dari itu.
2. Konsep Burke menunjukkan kriteria yang lebih jelas dan lebih mudah terutama bagi praktisi untuk mengetahui suatu prestasi pasar, mengingat dalam konsep Burke, variabel market performance secara tegas hanya dinyatakan terdiri dari tiga variabel, yakni market share relatif, tingkat pertumbuhan penjualan dan pretax profitability (Return On Investment). Dapat diperkirakan, sebenarnya konsep Burke merupakan pengembangan dari konsep Abell dan Hammond.

### **2.3. Persamaan Konsep**

Secara ringkas dapat dikatakan, bahwa persamaan kedua konsep market performance tersebut, yakni ketiga variabel market performance Burke semuanya termasuk kedalam variabel-variabel Abell dan Hammond.

### **2.4. Teknik Pengukuran Market Performance**

Teknik pengukuran market performance dari kedua konsep di atas dilakukan dengan menilai masing-masing variabel "secara terpisah".

Mengingat bahwa konsep Burke merupakan pengembangan dari konsep Abell dan Hammond, maka untuk titik tolak pokok uraian, kiranya lebih cocok untuk memulai dari konsep terakhir tersebut.

Variabel-variabel Market Performance tersebut meliputi:

1. Market share relatif diukur dengan membandingkan antara volume penjualan perusahaan dengan volume penjualan pesaing teratas.
2. Tingkat pertumbuhan penjualan diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap tahun.
3. Kemampuan sebelum pajak, diukur dengan membandingkan antara penghasilan bersih sebelum pajak dengan jumlah investasi yang ditanam.

Jadi bila diajukan pertanyaan seberapa market performance suatu produk, maka jawabannya yakni market performancenya terlihat dari angka-angka ketiga variabel tersebut masing-masing.

Kotabe (1990) telah berusaha menyatukan pengukuran market performance ke dalam unit kesatuan total, dengan jalan pengukuran subyektif. Teknik yang digunakan yakni setiap manajer pemasaran atau perusahaan (dalam penelitiannya), masing-masing dan secara terserah masing-masing, untuk menilai tinggi rendahnya, nilai ketiga variabel market performance produknya dibandingkan dengan target perusahaan. Total nilai subyektif itu akan menunjukkan tingkat market performance, apakah tinggi, sedang atau rendah.

## **3. METODE**

Mengembangkan konsep market performance yang diajukan ini melalui dua tahap:

## **1. Menunjukkan Kekurangan Konsep Yang Ada**

Kekurangan dari konsep market performance ditunjukkan melalui ketidaktepatan variabel dan kelemahan pengukurannya yang bersifat subyektif, serta terpecah-pecahnya satuan market performance.

## **2. Pengembangan Konsep**

Pengembangan konsep dilakukan dengan memperbaiki variabel-variabel dari market performance.

Pengembangan konsep juga dilakukan dengan menghilangkan unsur subyektivitas, menuju pengukuran obyektif melalui penyusunan klasifikasi peringkat market performance.

## **4. ANALISIS DAN HASIL**

### **4.1. Konsep Sedikit Variabel**

Konsep market performance dari Abell dan Hammond menggunakan sebanyak mungkin variabel yang terkait, sehingga tidak lagi keberadaannya di dalam scope market performance saja, tetapi menjadi tumpang tindih dengan marketing performance bahkan lebih dari itu yakni merambah ke bidang telaah financial performance.

Ditinjau dari prinsip kesederhanaan konsep, maka memasukkan variabel apapun walau berkaitan, berlawanan dengan prinsip kesederhanaan tersebut.

Dari aspek efisiensi Manager Praktisi, maka analisis variabel apapun dimasukkan, merupakan pemborosan energi, bahkan membingungkan.

Jadi dapat dimengerti, apa yang dilakukan teoritis Burke dan Peneliti Kotabe untuk membatasi pada tiga variabel, yang dianggap mudah dan relevan ke dalam Market Performance.

### **4.2. ROS Bukan ROI**

Profitability atau kemampuan, dapat diukur melalui teknik Pengembalian Modal atau Return On Investment (ROI) dan Pengembalian Penjualan atau Return On Sales (ROS).

Menurut Abell dan Hammond (1979) bahwa ROS, ROI dan Cash Flow merupakan Financial Performance. Dalam konsep market performance Abell dan Hammond tersebut, mereka memasukkan baik variabel ROI maupun variabel ROS. Tetapi konsep market performance Burke maupun Kotabe (penganut tiga variabel) memilih ROI daripada ROS.

Ada sesuatu yang dapat menimbulkan tanda tanya, mengapa penganut tiga variabel memilih ROI daripada ROS untuk mengukur market performance ?

Bukantah ROS mencerminkan keberhasilan penjualan, ini berarti lebih dekat dengan maksud pengertian market performance. Sedangkan ROI mencerminkan keberhasilan investasi, ini berarti lebih dekat ke financial performance atau marketing performance.

Secara anekdot konon disebut, bahwa penganut ROI memakai trik menghindari asumsi multi kolinearitas pada analisis ekonometrik dan menurut Wagner (1984) mereka mencari kemudahan, karena data ROI tersedia sebagai data sekunder, yang diterbitkan secara berkala melalui data-data statistik industri. Tapi data ROS haruslah dicari dan disusun sendiri.

Dampak dari pemilihan variabel ROI pada konsep market performance tiga variabel, disamping lebih tidak tepat, maka baik Burke maupun Kotabe dalam pengembangan teorinya, sulit untuk sampai ke tingkat obyektivitas pengukuran market performance secara kesatuan total atau manunggal. Sehingga Burke berhenti pada pernyataan bahwa market performance itu "multi penampakan" atau multifaceted, dan Kotabe berhenti sampai tingkat pengukuran "kesatuan subyektif" dari market performance (karena masing-masing manajer praktisi diberi kebebasan untuk menilai sendiri-sendiri atas nilai dari variabel-variabel market performancenya apakah rendah, sedang atau tinggi, kemudian dikompilasi oleh Kotabe).

#### **4.3. Mengatasi Subyektifitas**

##### **1) Mengatasi subyektifitas pemilihan variabel**

- a. Alasan memilih variabel ROI; Variabel ROI datanya lebih mudah diperoleh dalam bentuk data sekunder melalui penerbitan berkala dalam statistik industri.
- b. Alasan memilih variabel ROS; variabel ROS diajukan sebagai variabel pengganti ROI pada konsep market performance sedikit variabel, mempunyai alasan mendasar.

Pertama, ROS lebih dekat dengan hakekat makna market performance dari pada ROI. Kedua, ROI lebih dekat dengan hakekat makna prestasi finansial atau paling tidak, hanya dapat dimasukkan sebagai salah satu variabel marketing performance. Tapi bukan market performance.

c. Jadi dapat dikatakan, pilihan terhadap variabel ROS lebih obyektif dibanding ROI pada market performance sedikit variabel.

## **2) Multifaceted menjadi monofaceted**

Karakteristik multifaceted dari market performance terjadi karena terlalu banyak variabel dipakai, kasus ini terjadi pada Abell dan Hammond. Juga terjadi karena pemilihan variabel yang tidak tepat, seperti dalam kasus Burke.

Usaha Kotabe untuk mencapai karakteristik market performance yang monofaceted, terhalang oleh ketidaktepatan pilihan variabel. Kotabe memilih memasukkan ROI dari pada ROS, seperti Burke. Dampaknya yakni Kotabe hanya sanggup mencapai titik tertinggi usahanya, dalam kriteria pengukuran monofaceted yang bersifat subyektif.

Karakteristik monofaceted yang obyektif dari market performance akan terjadi, melalui pengembangan konsep dengan syarat-syarat tertentu yakni:

- a. Jumlah variabel harus sesedikit mungkin.
- b. Variabel yang dimasukkan harus logis, bahwa variabel itu memang relevan dengan hakekat makna market performance.
- c. Keseluruhan variabel yang dimasukkan harus dapat berdiri sendiri tetapi sekaligus juga dapat menyatu dalam ukuran tunggal membentuk nilai market performance.
- d. Nilai monofaceted dari market performance harus bersifat obyektif dan konsisten.

## **4.4. Pengembangan Konsep Market Performance**

### *1) Kondisi terbaik sampai dengan kondisi terburuk*

Konsep market performance yang bersifat monofaceted harus dapat digunakan untuk menilai kondisi prestasi pasar produk perusahaan, dalam berbagai tingkat prestasi. Harusnya dapat untuk menilai, mulai kondisi terbaik sampai dengan kondisi paling buruk, secara obyektif dan konsisten.

## 2) *Variabel-variabel yang dipakai*

Variabel yang dimasukkan dalam konsep haruslah logis, relevan, sesedikit mungkin dan dapat menyatu dalam ukuran tunggal untuk membentuk market performance yang monofaceted obyektif dan konsisten.

Variabel-variabel tersebut meliputi:

Variabel 1. Market Share Relatif(MSR)

Variabel 2. Profitability Pretax (ROS)

Variabel 3. Pertumbuhan Profitability Pretax (ROSG)

Variabel 4a. Pertumbuhan Penjualan (SG)

Variabel 4b. Pertumbuhan Biaya (CG)

Variabel-variabel di atas menunjukkan efektivitas persaingan (MSR), kemampu labaan produk (ROS, ROSG) dan efisiensi usaha penjualan (SG, CG).

Hasil berbagai penelitian yang memperkuat pemilihan variabel-variabel di atas dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Variabel Market Share Relatif: Pentingnya variabel market share relatif dimasukkan ke dalam konsep market performance, yakni bahwa semua konsep market performance, nienggunakan market share relatif sebagai salah satu variabelnya. Semua peneliti market performance menggunakannya seperti AbellHammond (1979), Burke (1984) dikutip oleh Kotabe (1990).

Market share mencerminkan penguasaan pasar suatu produk (Wagner, 1984). Market share relatif mencerminkan penguasaan pasar suatu produk terhadap produk pesaing teratas.

b. Variabel Kemampulabaan: Variabel kemampulabaan sebelum pajak juga dipilih oleh semua peneliti market performance, sebagai salah satu variabel pembentuk market performance

a) Sebelum pajak: mengingat bahwa tingkat pajak di tiap negara berbeda, maka untuk kesatuan ukuran dipilih kemampulabaan sebelum pajak.

b) Kemampulabaan: mengingat penekanan pada orientasi market share semata mengandung berbagai kelemahan, maka variabel kemampulabaan juga dimasukkan ke dalam market performance.

Penelitian yang mendukung dapat dikemukakan seperti, penelitian Carrolyn (1984) dan Me Kenna (1988) bahwa, kepemimpinan dalam market share belum tentu

menguntungkan, walau secara prosentase kepemimpinan market share memang lebih besar memungkinkan untuk lebih menguntungkan.

Penelitian Kotabe et.all (1991) memperkuat hasil studi PIMS, bahwa lebih besar market share lebih besar keuntungan. Tetapi dengan memperhatikan hasil penelitian Carolyn dan Me Kenna, maka penelitian terakhir dari Kotabe dkk. kiranya dapat dipakai sebagai acuan utama.

c. Variabel ROS atau ROI: Kemampulabaan dapat diukur dengan menggunakan ROS dan ROI. Secara logis variabel JIOS lebih dekat kepengertian makna market performance daripada ROI. Pemilihan penggunaan variabel ROI, hanyalah berdasarkan alasan kemudahan memperoleh datanya (Wagner, 1984).

Dalam pengembangan konsep market performance ini dipilih variabel ROS, bukan variabel ROI.

d. Variabel Pertumbuhan Penjualan (SG) : Variabel ini digunakan pula oleh semua peneliti market performance sebagai salah satu variabel pembentuk market performance.

e. Variabel Pertumbuhan Return On Sales (ROSG): Variabel baru yang diajukan dalam pengembangan konsep market performance. Variabel ROSG ini berfungsi mendampingi variabel ROS. Variabel ROSG ini sebenarnya sekaligus juga menunjukkan keberadaan variabel pertumbuhan penjualan dan variabel pertumbuhan biaya. Namun untuk pelengkap indikator market performance, kiranya variabel pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan biaya dapat dicantumkan sebagai bagian instrumen yang bermanfaat dari ROSG. Variabel pertumbuhan beaya (CG) yang dimaksud adalah pertumbuhan beaya usaha (Riyanto. B, 1983).

### ***3) Menuju definisi Market Performance yang monofaceted***

Setelah disusun syarat-syarat variabel dan variabel-variabel market performance ditentukan, maka dapat diajukan definisi market performance yang bersifat monofaceted, sebagai berikut:

Market Performance adalah penam-pakan tunggal, yang merupakan kesatuan yang terdiri dari Market Share Relatif, ROS, Pertumbuhan Profitability Pretax, Pertumbuhan Penjualan dan Pertumbuhan Beaya.



#### **4) Klasifikasi Peringkat Market Performance**

Berdasar variabel-variabel Market Share Relatif (MSR), Profitability Pretax (ROS), Pertumbuhan Profitability Pretax (ROSG), Pertumbuhan Penjualan (SG) dan Pertumbuhan Biaya (CG), maka dapat disusun klasifikasi Peringkat Market Performance yang bersifat monofaceted, obyektif dan konsisten.

Ranking dari klasifikasi market performance ini, memberikan penekanan lebih utama pada MSR dibandingkan ROS dan ROSG dengan mendasarkan pada alasan :

- a. Market performance merupakan efektifitas, penampilan dan prestasi pasar.
- b. Hasil studi PIMS (Kotler 1988) yang diperkuat hasil penelitian Kotabe et al (1991), bahwa market share mempunyai hubungan positif dengan kemampuan.
- c. Bahwa penguasaan pasar dalam jangka panjang dapat dicapai bila didukung oleh adanya kemampuan.

Klasifikasi peringkat market performance tersebut dapat disusun seperti pada Tabel 1.

Jika disetujui nama, maka klasifikasi peringkat Market Performance yang monofaceted ini diberi nama Klasifikasi Muhammad Fauza.

Secara jujur harus diakui, tiada satupun akan ditemukan konsep yang sempurna, tetapi kita senantiasa menginginkan menuju ke yang lebih baik.

Tabel 1. Klasifikasi Peringkat Market Performance

RANK	MSR %	ROS %	ROSG %	SG = CG % > <	Keterangan
1	>100	>0	>0	>	Laba ke laba yang lebih besar
2	100	>0	>0	>	
3	<100	>0	>0	>	
4	>100	>0	0	=	Laba ke laba yang sama
5	100	>0	0	=	
6	<100	>0	0	=	
7	>100	>0	<0	<	Laba ke laba yang lebih kecil
8	100	>0	<0	<	
9	<100	>0	<0	<	
10	>100	0	>0	>	Impas ke Laba
11	100	0	>0	>	
12	<100	0	>0	>	
13	>100	0	0	=	Impas ke impas
14	100	0	0	=	
15	<100	0	0	=	
16	>100	0	<0	<	Impas ke Rugi
17	100	0	<0	<	
18	<100	0	<0	<	
19	>100	<0	>0	>	Rugi ke ru- gi yang le- bih kecil
20	100	<0	>0	>	
21	<100	<0	>0	>	
22	>100	<0	0	=	Rugi ke rugi yang sama
23	100	<0	0	=	
24	<100	<0	0	=	
25	>100	<0	<0	<	Rugi ke ru- gi yang le- bih besar
26	100	<0	<0	<	
27	<100	<0	<0	<	

## 5. PENERAPAN KONSEP

Penerapan konsep market performance yang diajukan, merupakan ilustrasi pembandingan, antara konsep Burke, Abell-Hammond, Kotabe dengan konsep baru. Tabel 2 dan 3 menyajikan data sarana ilustratif dan bersifat hipotetik.

**Tabel 2. Investasi, Penjualan Bersih, Biaya dan Laba atau Rugi Sebelum Pajak Produk Personal Computer PT INDOCOM Tahun 1994 - 1996 (Rp000)**

No.	Hal	Tahun		
		1994	1995	1996
1.	Investasi / Aktiva	2.000.000	2.500.000	3.000.000
2.	Net Sales	1.500.000	2.300.000	3.200.000
3.	Biaya Usaha	2.000.000	2.100.000	2.300.000
4.	Laba/Rugi sebelum Pajak	(500.000)	200.000	900.000
5.	dll.	-----	-----	-----

**Tabel 3. Penjualan Bersih Perusahaan Pesaing Terunggul PT INDOCOM Tahun 1994 - 1996 (Rp 000)**

No	Perusahaan	Tahun		
		1994	1995	1996
1.	PT INDOCOM	1.500.000	2.300.000	3.200.000
2.	WorldComp Inc	5.000.000	4.000.000	3.000.000

Bagaimana keadaan market performance PT INDOCOM Tahun 1995- 1996 ?

Tiga versi jawaban bisa kita ajukan yakni Versi Abell, Hammond dan Burke, versi Kotabe dan terakhir versi Market Performance Baru.

### 5.1. Versi Burke dan Abell-Hammond

Market Performance terlihat pada penampakan masing-masing variabel atau multifaceted.

Variabel	1995	1996
Market Share Relatif	57,5	106,6
Pertumbuhan Penjualan	53,3	39,1
ROI	8	30
ROS	8,7	28,1
dll	---	---

(%)

### 5.2. Versi Kotabe

Market Performance nilainya diserahkan pada penafsiran subyektif manajer PT INDOCOM.

Variabel	1995	1996
Market Share Relatif	57,5	106,6
Pertumbuhan	53,3	39,1
Penjualan ROI	8	30

Jadi apakah penampakan masing-masing variabel Market Performance tersebut dianggap rendah sedang atau tinggi diserahkan sepenuhnya pada pendapat pihak manajer. Kotabe tinggal menabulasi.

### 5.3. Versi Baru

Market Performance versi baru ini ber-sifat monofaceted, untuk mencapai tingkat penilaian yang monofaceted, maka variabel-variabel yang digunakan, sebagian berbeda dengan versi lama.

Adapun nilai Market Performance versi baru ini nampak sebagai berikut:

Variabel	1995	1996
Market Share Relatif	57,5	106,6
ROS	8,7	28,1
Pertumbuhan ROS	42	19,4
Pertumbuhan Penjualan	53,3	39,1
Pertumbuhan Beaya	5	9,5

Hasil penampakan variabel-variabel di atas, kemudian dibandingkan dengan Tabel Klasifikasi Peringkat Market Performance Muhammad Fauza.

#### Market Performance

TAHUN	RANK	MSR	ROS	ROSG	SG	> = CG <
1995	3	<100	>0	>0		>
1996	1	>100	>0	>0		>

Market Performance PT INDOCOM secara monofaceted obyektif dan konsisten dapat disebutkan. Pada tahun 1995 Market Performance produk PC, PT

INDOCOM di rangking 3 (tiga) dan pada tahun 1996 meningkat menjadi rangking 1 (satu).

## **6. KESIMPULAN DAN IMPLEMENTASI**

### **6.1. Kesimpulan**

1. Market Performance diperlukan untuk menunjukkan efektifitas persaingan,
2. kemampu-labaan produk dan efisiensi usaha penjualan.
3. Market performance harus bersifat monofaceted, obyektif dan konsisten.
4. Variabel-variabel yang memenuhi syarat market Performance di atas meliputi, market share relatif, Profitability Pretax (ROS), Pertumbuhan Profitability Pretax, Pertumbuhan Penjualan dan Pertumbuhan Biaya.
5. Telah ditemukan klasifikasi peringkat Market Performance yang monofaceted, obyektif dan konsisten yakni klasifikasi Muhammad Fauza.

### **6.2. Implementasi**

1. Market Performance yang monofaceted ini memudahkan penilaian yang obyektif dan konsisten bagi setiap prestasi pasar suatu produk.
2. Klasifikasi peringkat Market Performance Muhammad Fauza ini berkemungkinan untuk diteliti tentang hubungannya dengan Tahap Daur Hidup Produk.

## **7. DAFTAR BACAAN**

Abell, D.F., Hammond, JS (1979) *Strategic Market, Planning: Problems And Analytical Approaches*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.

Carolyn, Y.W (1984) "Market Share Leadership Not Always So Good" *Harvard Business Review*, Vol. 62 No.1, P.50-54.

Kotabe, M (1990) "Corporate Product Policy And Innovative Behavior of European and Japanese Multinationals; And Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, P. 19-33.

Kotabe, M., Duhan, D.F., Smith, D.K., Wilson, R.D (1991) "The Perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan; An Empirical Inquiry," *Journal of Marketing*, Vol. 55, No.1, P. 35-41.

- Kotler, Philip (1988) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Me Kenna, R. (1988) "Marketing in Age of Diversity", *Harvard Business Review*, Vol. 66, No.5, P 88-95.
- Riyanto, Bambang (1983) *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Yayasan Badan Penerbit Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Wagner, H.M (1984) "Profit Wonders Investment Blunder," *Harvard Business Review*, Vol.66, No.5, P 121.